Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor)

2015–16

Rapport ministériel sur le rendement

L'honorable Navdeep Bains, C.P., député
Ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique et ministre responsable de l'Agence canadienne de développement économique du Nord, 2016
ISSN 2368-3406
Cat. n° R1-38F-PDF

Table des matières

Message des ministres 1

Les résultats en bref 3

Section I : Survol de l'organisation 5

Profil de l'organisation 5

Contexte organisationnel 6

Priorités organisationnelles 12

Section II : Vue d'ensemble des dépenses 21

Dépenses réelles 21

Sommaire du rendement budgétaire 21

Tendances relatives aux dépenses du Ministère 23

Dépenses par crédit voté 24

Harmonisation des dépenses avec le cadre pangouvernemental 25

États financiers et faits saillants des états financiers 26

Section III : Analyse des programmes et des services internes 29

Programme : 1.1. Développement économique 29

Programme : 1.2 Politique et harmonisation 32

Services internes 35

Section IV : Renseignements supplémentaires 37

Renseignements connexes sur les programmes de niveau inférieur 37

Tableaux de renseignements supplémentaires 37

Dépenses fiscales fédérales 38

Coordonnées de l'organisation 38

Annexe : Définitions 39

Notes de fin de document 43

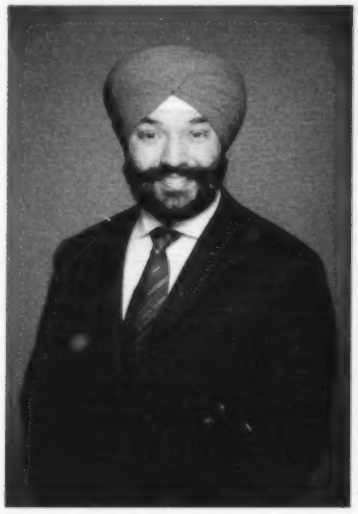
Message des ministres

Nous sommes heureux de faire rapport des principaux résultats de l'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor) en 2015-2016.

Le portefeuille de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique réalise ses programmes de manière synergique afin de procurer au Canada ce dont le pays a besoin pour améliorer sa productivité, faire croître son économie et améliorer la prospérité et le bien-être. Cela implique de soutenir le gouvernement dans l'engagement qu'il a pris de dresser un programme d'innovation, programme qui créera des emplois bien rémunérés pour la classe moyenne, générera de la croissance pour toutes les industries et améliorera la vie des Canadiens. Le travail du portefeuille consiste notamment à aider les petites entreprises à croître grâce au commerce et à l'innovation, à favoriser la croissance du tourisme au Canada et à appuyer la recherche scientifique et l'intégration des questions d'ordre scientifique dans nos choix d'investissement et d'orientation.

À la veille du 150e anniversaire du Canada, nous nous engageons à collaborer avec les intervenants de partout au pays pour renforcer la place que nous occupons dans l'économie mondiale.

C'est un honneur pour nous de présenter le *Rapport ministériel sur le rendement 2015-2016* de CanNor.



L'honorable Navdeep Bains
Ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique

L'honorable Kirsty Duncan
Ministre des Sciences

L'honorable Bardish Chagger
Ministre de la Petite Entreprise et du Tourisme et Leader du gouvernement à la Chambre des communes

Les résultats en bref

Quels fonds ont été utilisés (dépenses réelles en 2015-2016)	Qui était concerné? (ETP réels en 2015-2016)
46 948 420	80

Faits saillants

- Pour appuyer le développement économique et favoriser la diversification dans les trois-territoires nordiques, CanNor a investi 33,2 millions de dollars dans 135 projets en 2015-2016 :

  - Des fonds visant à renforcer les secteurs clés de l'économie, y compris 5,02 millions de dollars pour stimuler le tourisme et 2,98 millions de dollars pour développer les capacités, ont été accordés dans le cadre du programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (ISDEN). Le programme ISDEN a été renouvelé dans le Budget de 2016. Ces investissements ont appuyé la croissance et la diversification économiques, en plus d'améliorer la capacité des résidents du Nord de tirer profit des occasions économiques, en particulier dans les domaines de la croissance propre et de l'innovation dans le Nord.

  - Pour continuer à renforcer les capacités et à préparer les collectivités et les organisations autochtones à planifier, à saisir et à participer aux opportunités économiques, CanNor a investi 5,05 millions de dollars dans 55 projets dans le cadre de son Programme d'opportunités économiques pour les Autochtones du Nord (POEAN). Ces investissements ont contribué à la croissance des entreprises autochtones et ont appuyé le développement économique des collectivités autochtones.

  - CanNor a déployé le Programme d'infrastructure communautaire de Canada 150 dans les territoires. Aux termes de ce programme, l'Agence versera 12,8 millions de dollars pour des projets visant à remettre en état, à rénover ou à améliorer des infrastructures culturelles et communautaires en 2016-2017 et 2017-2018.

  - En partenariat avec les trois collèges des territoires, l'Agence a mis en œuvre le Programme d'éducation de base des adultes du Nord (PEBAN), qui a aidé à ce jour plus de 3 400 résidents du Nord à faire l'acquisition d'importantes compétences en littératie et en numératie requises pour participer plus pleinement au marché du travail.

Par l'intermédiaire de son Bureau de gestion des projets nordiques (BGPN), CanNor a appuyé la tenue de processus d'évaluation environnementale (EE) efficaces et transparents pour 14 grands projets dans le Nord en 2015-2016, de la coordination des ministères fédéraux de réglementation au soutien consultatif pour les EE, en passant par la coordination des consultations de la Couronne. Ces projets représentent un potentiel de plus de 12,5 milliards de dollars d'investissements et des avantages économiques à long terme importants, en générant des possibilités d'affaires et des emplois pour les résidents du Nord.

Section I : Survol de l'organisation

Profil de l'organisation

Ministre : L'honorable Navdeep Bains, C.P., député

Présidente : Janet King

Portefeuille ministériel : Innovation, Sciences et Développement économique

Instrument habilitant : Loi sur les restructurations et les transferts d'attributions dans l'administration publique, L.R.C. (1985), ch. P-34[1]

Année de création : 2009

Siège social :

Immeuble Allavvik

1106, Inuksugait Plaza IV

Iqaluit (Nunavut) X0A 0H0

Canada

Site Web: cannor.gc.ca[2]

Contexte organisationnel

Raison d'être

Afin de contribuer à l'emploi et à la croissance au Canada, l'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor) s'efforce de bâtir, dans les trois territoires du Canada, une économie diversifiée, durable et dynamique. Elle y parvient en mettant en œuvre des programmes de financement pour les habitants du Nord, notamment les populations autochtones, ainsi qu'en coordonnant et en facilitant la participation des ministères fédéraux à l'examen des grands projets dans tout le Nord par l'entremise du Bureau de gestion des projets nordiques (BGPN). Elle entreprend également des travaux de recherche à l'appui de l'élaboration de politiques reposant sur des preuves, en défendant la prospérité et la diversification économiques du Nord et en collaborant avec les autres ministères fédéraux, les gouvernements territoriaux, les organisations autochtones et l'industrie.

Responsabilités

À titre d'agence de développement économique régional du gouvernement fédéral pour les trois territoires nordiques, CanNor est responsable d'administrer un ensemble de programmes de contribution qui favorisent les investissements dans le développement économique du Nord. Les investissements réalisés grâce à ces programmes, dont Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (ISDEN), le Programme d'opportunités économiques pour les Autochtones du Nord (POEAN) et le Programme d'éducation de base des adultes du Nord (PEBAN), permettent de donner un élan au démarrage ou à l'expansion d'une entreprise. En outre, ils peuvent aider les collectivités à tirer profit de possibilités économiques imminentes, ou soutenir une foule d'études et de projets dans divers domaines, tels les nouvelles technologies et le renforcement des capacités pour la préparation à l'entrée sur le marché du travail. La réalisation de tels investissements incite souvent d'autres acteurs, dont les gouvernements territoriaux, à offrir des fonds en ajout de ceux fournis par CanNor, ce qui illustre bien l'importance des partenariats et de la mise en commun des efforts caractéristiques au travail dans le Nord.

Le BGPN de CanNor offre un service à guichet unique d'orientation et de gestion des enjeux aux membres de l'industrie, et ce, à toutes les étapes de l'exploitation des ressources. Il fournit également du soutien aux organisations autochtones qui jouent un rôle essentiel dans l'examen des projets. Souvent sollicités dès l'étape de l'exploration, ces services prennent une importance accrue aux étapes de l'évaluation environnementale et de l'émission de permis. Pour assurer la rapidité d'exécution, la transparence et la prévisibilité des processus réglementaires, tout en supervisant les consultations menées par la Couronne auprès des Autochtones, le BGPN coordonne aussi les efforts des organismes fédéraux de réglementation. En outre, CanNor, par l'entremise du BGPN, aide les collectivités à se préparer à maximiser les répercussions positives des projets, tout en travaillant avec elles à atténuer et minimiser les risques.

L'expertise de l'Agence sur les régions nordiques est au cœur de ses activités de promotion des intérêts économiques du Nord, au gouvernement fédéral et ailleurs. En complément de ses programmes de contribution et des travaux réalisés par le BGPN, l'Agence met à profit sa capacité en matière d'élaboration de politiques et de recherche pour examiner les enjeux et les possibilités économiques. Qui plus est, basée dans le Nord (à Iqaluit), l'Agence dispose d'un accès direct à des renseignements sur la région ainsi qu'une perspective unique sur le contexte opérationnel qui contribuent à l'avancement des priorités du gouvernement du Canada dans les territoires. CanNor est bien placée pour informer le gouvernement fédéral vis-à-vis le développement économique dans le Nord, y compris en ce qui concerne les enjeux et possibilités de la région. Le succès de CanNor repose sur les connaissances, les partenariats, la collaboration et les réseaux, tous axés sur l'obtention de résultats positifs pour les résidents du Nord.

Résultats stratégiques et Architecture d'alignement des programmes

1. Résultat stratégique : Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidents du Nord.

- **1.1 Programme :** Développement économique
  - **1.1.1 Sous-programme :** Développement commercial
  - **1.1.2 Sous-programme :** Développement communautaire
- **1.2 Programme :** Politique et harmonisation
  - **1.2.1 Sous-programme :** Politiques et défense des intérêts
  - **1.2.2 Sous-programme :** Coordination et harmonisation
- **Services internes**

Environnement opérationnel et analyse des risques

Les trois territoires du Canada comptent une population d'environ 119 000 personnes réparties sur plus de 40 % du territoire canadien. Bien que le Nord présente un potentiel de développement économique, de croissance et d'innovation, l'économie du Nord pose un certain nombre de défis, notamment à cause de son étendue et son éloignement géographique, son climat inhospitalier, son manque d'infrastructure et les limites de sa connectivité, le coût de l'énergie et son accessibilité, son peu de diversification ainsi que le manque de main-d'œuvre qualifiée. Ces facteurs peuvent restreindre les possibilités de développement économique. Par exemple, dans le Nord, le manque d'infrastructure accroit les coûts d'immobilisation de 15 % pour les mines de diamants, et jusqu'à 2,5 fois pour les mines de métaux de base, comparativement à ceux dans le reste du Canada.

L'économie des territoires reste nettement moins diversifiée qu'ailleurs au Canada, car trois secteurs seulement constituent plus de 60 % du produit intérieur brut (PIB) : l'industrie de l'extraction minière, de l'exploitation en carrière et de l'extraction du pétrole et du gaz; la construction; et l'administration publique (y compris les soins de santé et les services d'éducation). Les richesses en ressources naturelles du Nord continueront d'être le fondement de la croissance économique. Toutefois, la chute des prix des produits de base dans les récentes années ainsi que la diminution des investissements ont ralenti l'industrie minière du Nord en 2015, ce qui a mené à une baisse de 0,8 % du PIB combiné. À moyen et à long terme, il est prévu que l'exploitation des ressources augmente à nouveau. Cependant, la mise en place d'une économie viable exigera que l'accent soit mis sur les investissements qui contribuent à la diversification économique ainsi qu'à la croissance d'une économie propre. La hausse des investissements dans les technologies propres offrira au Nord de nouvelles occasions de croître et de se diversifier au plan économique.

L'accès à une main-d'œuvre qualifiée est limité, ce qui constitue un défi important pour les secteurs économiques clés. Les taux de réussite scolaire demeurent bas dans le Nord. En moyenne, près du tiers de la population nordique âgée de 25 à 64 ans ne possède pas de certificat, de diplôme ou de grade – le double de la moyenne au Canada, qui est de 13 %. Cette situation représente non seulement une difficulté supplémentaire pour les entreprises, mais empêche également les résidents du Nord de profiter pleinement de possibilités de développement économique.

Ces difficultés façonnent les activités et les opérations de CanNor et ont une incidence sur la façon dont elle réalise son mandat. Basée à Iqaluit, au Nunavut, CanNor est une petite organisation décentralisée qui compte des bureaux dans les trois capitales territoriales et un bureau de liaison à Ottawa. Ainsi, l'Agence fait face à des défis similaires au chapitre de la main-d'œuvre et de la connectivité dans le cadre de ses propres activités.

En novembre 2015, CanNor a intégré le nouveau portefeuille d'Innovation, Sciences et Développement économique. En collaboration avec les cinq autres agences de développement

régional du portefeuille, CanNor a harmonisé ses activités avec les priorités du gouvernement du Canada et les lettres de mandat des ministres, y compris en ce qui concerne l'élaboration d'un programme inclusif d'innovation mettant l'accent sur les investissements dans les technologies vertes.

Les principaux risques et les stratégies d'atténuation de CanNor sont présentés ci-dessous.

Principaux risques

Risque	Stratégie d'atténuation du risque	Lien avec les programmes de l'organisation
Environnement opérationnel La capacité de CanNor de favoriser le développement économique dans le Nord est assujettie à des éléments contextuels qui échappent au contrôle et à l'influence directe de l'Agence. Cela crée un risque que l'Agence ne soit pas en mesure de progresser entièrement vers l'atteinte de son objectif fondamental. Par exemple, elle n'est guère capable d'influencer les changements cycliques de la dynamique économique mondiale qui exerceront un effet important sur le Nord en raison de la forte dépendance de la région à l'égard de l'exploitation des ressources.	L'Agence finance des projets qui soutiennent la croissance et la diversification économiques. Des investissements dans divers secteurs et un appui aux petites et moyennes entreprises ont amélioré la capacité de l'économie du Nord d'atténuer les effets des cycles d'expansion et de ralentissement touchant les ressources naturelles. CanNor a mené des recherches et organisé des séances de mobilisation auprès des intervenants en vue d'améliorer son expertise sur l'évolution du contexte nordique et des répercussions de l'économie mondiale sur la région. Ces activités ont orienté la gestion, l'examen et le renouvellement des programmes de CanNor ainsi que la prestation de ses services.	Développement économique, politique et harmonisation

Mesure de rendement La mesure du rendement est nécessaire pour déterminer l'efficacité des programmes de CanNor et éclairer les autres fonctions de l'Agence, notamment les processus de gestion, les politiques, la défense des intérêts, la coordination, l'harmonisation et les services internes. Il s'agit de la pierre d'assise des efforts d'amélioration continue au sein de l'Agence.	CanNor a examiné ses stratégies de mesure du rendement et les indicateurs connexes. L'examen a cerné des domaines où certaines stratégies de mesure de rendement des programmes pourraient être renforcées. L'Agence examine ces recommandations dans le contexte de la nouvelle Politique sur les résultats du Conseil du Trésor (2016)[3].	Développement économique, politique et harmonisation
Harmonisation des priorités et des besoins Les ressources limitées dont dispose l'Agence risquent de ne pas être entièrement alignées sur ses priorités. CanNor doit classer ses programmes et ses activités de façon appropriée pour veiller à ce que les ressources soient allouées aux activités prioritaires en lien avec l'économie du Nord, complexe et en rapide évolution.	CanNor a prévu, priorisé et harmonisé ses ressources en fonction de son premier plan d'activités intégré.	Développement économique, politique et harmonisation
Capital de ressources humaines et de savoir La concurrence dans le bassin limité de main-d'œuvre dans le Nord comporte des risques, tant sur le plan du recrutement que du maintien en fonction. CanNor doit gérer les défis connexes à la constitution et au maintien d'un effectif suffisant et représentatif possédant les compétences et le fonds de connaissances institutionnelles nécessaires pour mener à bien le mandat de l'Agence.	CanNor a mis en œuvre son plan des ressources humaines qui comprend le plan d'embauchage des Inuits et le plan de dotation stratégique. En augmentant la capacité des ressources humaines, les efforts ont été concentrés sur l'amélioration du recrutement, du maintien en poste et du perfectionnement des employés. L'Agence a également fait la promotion de nouvelles possibilités d'apprentissage et de formation pour son personnel.	Services internes

Il est également possible que CanNor ne soit pas en mesure de respecter ses obligations fédérales aux termes du chapitre 23 de l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut (ARTN), qui établit un niveau de représentation inuite au sein de l'effectif du gouvernement dans la région du Nunavut.	CanNor a travaillé avec des partenaires pour lancer la deuxième cohorte du programme d'apprentissage et de perfectionnement des Inuits, une initiative de formation préalable à l'emploi à l'intention des bénéficiaires de l'ARTN.	
Gestion de l'information et technologie de l'information (GI-TI) Les systèmes et l'infrastructure de TI pourraient ne pas permettre de prendre en charge suffisamment les besoins des clients et des utilisateurs de CanNor, ce qui risque de limiter la disponibilité d'information exacte et pertinente pour certains programmes et processus administratifs. Le programme de transformation de la GI-TI pourrait entraîner des perturbations dans les systèmes et les procédures de CanNor.	CanNor maintient des partenariats efficaces avec ses fournisseurs de services, dont Affaires autochtones et du Nord Canada (le fournisseur de services de TI de l'Agence), Santé Canada et Services partagés Canada, afin de gérer ce risque. Entre autres, une surveillance active et un suivi constant sont exercés auprès des fournisseurs de services et les processus internes sont rajustés en conséquence. CanNor a travaillé étroitement avec son fournisseur de TI (Affaires autochtones et du Nord Canada) pour préparer les initiatives pangouvernementales de transformation de la GI-TI et assurer la préparation des données et des systèmes. CanNor a aussi collaboré avec les autres agences de développement régional afin d'élaborer des directives opérationnelles en vue de la mise sur pied d'un système commun de gestion de subventions et contributions.	Services internes

Priorités organisationnelles

Renforcer l'économie du Nord en mettant l'accent sur les secteurs économiques clés

Description :

CanNor cible ses investissements dans les programmes de manière stratégique afin de stimuler les secteurs susceptibles de contribuer à une économie solide, diversifiée et durable dans le Nord. Les décisions prises en matière d'investissement se fondent sur les données et les recherches, tout en visant à harmoniser les efforts et à tirer parti des capacités d'autres ministères fédéraux, des gouvernements territoriaux, des organisations autochtones et du secteur privé, de façon à bien saisir les possibilités économiques.

Type de priorité[1] **:** Permanente

Principales initiatives contribuant aux priorités

Initiatives prévues	Date de début	Date de fin	État	Lien avec les programmes de l'organisation
Utiliser comme levier des moteurs économiques à grande échelle comme la mise en valeur des ressources tout en favorisant la diversification économique au moyen d'investissements dans la création et l'expansion de petites et moyennes entreprises dans des secteurs de croissance (p. ex. le tourisme) et émergents (p. ex. la biomasse). Ces efforts reposeront sur des données de rendement mesurable et une prestation optimale et efficace de services.	En cours	En cours	À jour	1.1 Développement économique 1.2 Politique et harmonisation Services internes
Appliquer les connaissances découlant des travaux de recherche et d'analyse pour orienter les programmes et les politiques, tout en partageant ce savoir avec les partenaires et les intervenants afin de stimuler l'économie du Nord.	En cours	En cours	À jour	

[1] Les différents types de priorités sont définis comme suit : engagement préalable – priorité établie au cours du premier ou du deuxième exercice précédant l'exercice visé dans le rapport; permanente – priorité établie au moins trois exercices avant l'exercice visé dans le rapport; nouvelle – priorité établie au cours de l'exercice visé dans le Rapport sur les plans et les priorités ou le Rapport ministériel sur le rendement.

Renforcer les communications externes afin d'accroître la sensibilisation à ses programmes et services pour mieux servir la clientèle et attirer des investissements dans le Nord.	En cours	En cours	À jour	
Positionner l'Agence pour appuyer la mise en œuvre d'un programme inclusif d'innovation.	Novembre 2015	En cours	À jour	

Progrès réalisés concernant la priorité

Le programme de contribution de CanNor a continué de renforcer et à diversifier l'économie du Nord, grâce à des investissements de 33,2 millions de dollars en contributions fournis dans le cadre de 135 projets au cours de l'exercice 2015-2016.

Par l'intermédiaire du programme ISDEN, qui vise à promouvoir la croissance et la diversification économiques, CanNor a appuyé 60 projets grâce à 17,4 millions de dollars en contributions. Environ 70 % de ces fonds ciblaient les projets dans les secteurs de la géoscience, du tourisme, de la foresterie et des pêches; quant au reste des fonds, ils ont été investis principalement dans des projets de développement de la capacité des petites et moyennes entreprises du Nord. L'Agence est parvenue à obtenir le renouvellement des fonds destinés au programme ISDEN dans le cadre du Budget de 2016. Voici des exemples de projets appuyés par ce programme :

- le programme de formation des petites et moyennes entreprises (PME) au Yukon, offert par la Chambre de commerce de Whitehorse, a permis à la Chambre d'offrir une série de modules de formation sur le développement des entreprises aux propriétaires de PME au Yukon, une initiative qui appuie la croissance de la capacité des PME locales;
- l'initiative sur l'industrie forestière et la biomasse des Territoires du Nord-Ouest, offerte par le gouvernement territorial, continue de contribuer au développement d'un secteur forestier viable. Les fonds ont permis la création et la mise en œuvre de plans généraux de développement et de récolte, ainsi que des inventaires pour les régions participant à ce secteur économique;
- le projet pilote de panneaux solaires à Iqaluit vise à tester la production d'électricité grâce à ces panneaux en climat arctique. Les tests ont révélé que cette technologie pouvait être utilisée dans des climats froids et secs. Les résultats du projet contribuent au développement d'une politique de facturation nette, dans le cadre de laquelle les consommateurs du Nunavut auront l'occasion de réduire leurs coûts énergétiques grâce à la production d'énergie de remplacement.

CanNor a soutenu 63 projets avec plus de 8,8 millions de dollars en contributions en 2015-2016 par l'intermédiaire du POEAN, un programme mettant l'accent sur l'augmentation de la participation aux possibilités économiques des collectivités et des entreprises autochtones du Nord. Les fonds ont permis d'appuyer des projets comme les suivants :

- réaliser un plan d'affaires et offrir la formation requise par la Première Nation de Kluane pour procéder à l'acquisition et à l'installation de trois turbines éoliennes au Yukon;
- mener une étude de faisabilité et élaborer un plan d'affaires qui éclaireront les décisions futures visant la mise sur pied d'installations pour appuyer la formation en vue de l'acquisition de compétences pour les jeunes de la Première Nation Tlicho dans les Territoires du Nord-Ouest;
- appuyer le développement du tourisme à Arctic Bay, au Nunavut, en centralisant les activités d'écotourisme dans la collectivité et en fournissant des ressources pour le développement de produits, le marketing, la formation, la gestion et l'équipement connexe;
- trois projets créant des fonds d'actions distincts évalués à 2,9 millions de dollars qui seront utilisés pour appuyer les entreprises autochtones du Nord.

Dans le cadre du PEBAN, CanNor a fourni 3,5 millions de dollars aux trois collèges des territoires pour des programmes de formation visant à aider les adultes du Nord à acquérir des compétences de base pour le milieu du travail. Depuis 2011, plus de 3 400 étudiants du Nord[2] ont profité de cette initiative en faisant l'acquisition de compétences fondamentales en littératie et en numératie. Les fonds ont été renouvelés pour une année supplémentaire (2016-2017) aux termes du Budget de 2016, permettant d'examiner le programme en vue de déterminer comment appuyer le mieux possible la participation des résidents du Nord au marché du travail.

En 2015-2016, l'Agence a également lancé le Programme d'infrastructure communautaire de Canada 150 dans les trois territoires. Le processus de réception continue des soumissions a été amorcé et 13 projets totalisant 3 405 800 $ ont été approuvés. Les fonds seront versés pendant les exercices 2016-2017 et 2017-2018. Ces projets permettront de remettre en état et d'améliorer des infrastructures communautaires existantes dans le Nord.

CanNor continue de renforcer ses communications externes, pour s'assurer que les Canadiens ont accès à de l'information actuelle, pertinente et de qualité au sujet de ses programmes. Bien que les activités de communication aient été limitées au cours de la période électorale d'août à novembre, l'Agence a continué à fournir des services internes, à appuyer les événements ministériels, à répondre aux demandes de renseignements des médias et à publier des communiqués pour annoncer l'attribution de fonds de ses programmes de contribution.

À l'appui des nouvelles priorités gouvernementales et ministérielles visant à bâtir un Canada inclusif et novateur, CanNor a travaillé étroitement avec les autres agences de développement régional en vue de jeter les bases nationales devant soutenir l'adoption, la mise au point et le déploiement de technologies propres. En tirant parti d'activités d'externalisation et de partenariats, CanNor a conclu un protocole d'entente lié au Programme d'aide à la recherche industrielle avec le Conseil national de recherches du Canada pour favoriser la collaboration sur l'innovation dans le Nord.

[2] La collecte des données pour 2015-2016 se poursuit.

Contribuer à l'avancement des grands projets de développement dans le Nord

Description :

En collaboration avec ses partenaires fédéraux responsables de la réglementation, le Bureau de gestion des projets nordiques (BGPN) de CanNor, coordonne la participation fédérale aux processus d'examen réglementaire et de l'octroi de permis dans le Nord de façon à s'assurer que la prise de décision se fonde sur des preuves scientifiques, englobant les connaissances traditionnelles, et que les Autochtones ont été dûment consultés. Les activités du BGPN contribuent à améliorer le climat d'investissement et d'affaires, ce qui encourage le développement durable des ressources tout en permettant de veiller à ce que les nouveaux projets tiennent compte des effets à long terme sur les possibilités économiques et l'emploi pour les Autochtones et les gens du Nord.

Type de priorité : Permanente

Principales initiatives contribuant aux priorités

Initiatives prévues	Date de début	Date de fin	État	Lien avec les programmes de l'organisation
Coordonner les activités des partenaires de réglementation fédéraux afin de respecter les délais et de s'adapter au nombre et à la complexité des projets en améliorant la coordination et en cherchant à harmoniser ses efforts avec ceux déployés par les gouvernements territoriaux et les collectivités autochtones.	En cours	En cours	À jour	1.1 Développement économique 1.2 Politique et harmonisation
Favoriser l'état de préparation des collectivités afin que les résidents du Nord profitent des grands projets de développement des ressources et que l'on gère les risques et les possibilités au début de l'élaboration des projets, afin d'améliorer les conditions socioéconomiques des résidents du Nord.	En cours	En cours	À jour	
Continuer de veiller à ce que le gouvernement du Canada s'acquitte de son obligation de consulter les Autochtones du Nord par le truchement de la coordination d'une approche pangouvernementale en matière de consultation, et de la gestion d'un registre complet des consultations.	En cours	En cours	À jour	
Continuer d'évaluer les difficultés qu'il y a à faire avancer les grands projets dans le Nord et donner des conseils à cet égard.	En cours	En cours	À jour	

Déployer des efforts afin de faire du Nord canadien une région de renommée mondiale pour la mise en valeur des ressources.	En cours	En cours	À jour	

Progrès réalisés concernant la priorité

En 2015-2016, le Bureau de gestion des projets nordiques de l'Agence a continué à jouer un rôle de leadership en aidant à faire progresser les principaux projets au moyen des processus d'évaluation environnementale dans les territoires. Plus de 30 grands projets en cours de préparation ou de traitement dans le cadre réglementaire en 2015-2016 représentaient un potentiel de plus de 22 milliards de dollars d'investissements en immobilisations et au-delà de 10 000 emplois pour le Nord. Le BGPN a contribué à offrir un environnement de réglementation nordique stable et transparent :

- en coordonnant 14 projets ayant débuté, ou sur le point de le faire, les processus d'examen réglementaire et de l'octroi de permis;
- en organisant six réunions du Groupe consultatif sur le développement des ressources de façon à permettre aux promoteurs des projets d'orienter les propositions en fonction de la rétroaction du Groupe consultatif avant d'entamer officiellement les processus d'évaluation environnementale;
- en élaborant et en perfectionnant les modèles de consultation et d'accommodement de la Couronne pour les territoires, tout en continuant de veiller à ce que le gouvernement du Canada respecte ses obligations en matière de consultation visant à protéger les droits des peuples autochtones du Nord. Les modèles de consultation pour le Yukon et les Territoires du Nord-Ouest ont été mis en œuvre, et des travaux sont en cours concernant un modèle du Nunavut;
- en organisant le premier forum panterritorial du conseil d'évaluation et de réglementation en janvier 2016, qui a rassemblé vingt participants représentant les conseils nordiques d'évaluation environnementale et de réglementation (octroi de licences et de permis) pour discuter des défis et des possibilités qui se présentent à eux. Le forum a été couronné de succès et les conseils nordiques ont demandé au BGPN de poursuivre cet engagement important de façon régulière.

Une évaluation officielle a permis de déterminer qu'au cours de ses cinq premières années, le BGPN a joué un rôle important dans la coordination de la participation de multiples intervenants à des examens de projets, a contribué à accroître la transparence et l'uniformité au moyen de son rôle en tant que coordonnateur des consultations de la Couronne, et a fourni des outils et des services de grande qualité aux clients et aux intervenants.

Le BGPN a aussi collaboré avec les partenaires fédéraux, territoriaux et communautaires pour cerner les défis et les possibilités liés au soutien du développement durable des ressources dans le Nord :

- en interagissant avec les gouvernements territoriaux pour déterminer leurs lacunes en matière d'infrastructure et les approches possibles pour obtenir des investissements à ce chapitre;
- en favorisant le niveau de préparation des collectivités au moyen d'un projet pilote qui visait à aider sept collectivités participantes à se préparer en fonction des avantages associés au développement des ressources et à les maximiser;
- en collaborant avec Affaires mondiales Canada et les trois gouvernements territoriaux pour organiser la troisième séance annuelle intitulée *Investir dans le Nord canadien* dans le cadre du congrès de l'Association des prospecteurs et entrepreneurs de mars 2016. Le séminaire a été bien accueilli par plus de 120 participants provenant du secteur privé, des organisations autochtones, des gouvernements étrangers et du grand public; la séance a aussi mené à l'organisation de réunions de suivi avec des investisseurs internationaux potentiels.

Les fonds du BGPN ont été renouvelés à raison de 10,1 millions de dollars sur quatre ans (de 2016-2017 à 2019-2020) aux termes du Budget de 2016.

Excellence en gestion des ressources humaines

Description :

CanNor vise l'excellence en matière de gestion des employés en favorisant une culture organisationnelle caractérisée par le soutien mutuel, le travail d'équipe, l'intégrité, le respect et la confiance. L'Agence s'attache à promouvoir la santé et le bien-être des employés afin qu'ils soient mobilisés et productifs et qu'ils offrent des services de grande qualité aux clients.

Type de priorité : Permanente

Principales initiatives contribuant aux priorités

Initiatives prévues	Date de début	Date de fin	État	Lien avec les programmes de l'organisation
Utiliser l'information émanant du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2014 afin de promouvoir une culture d'excellence, en harmonisant les efforts avec des initiatives plus vastes de la fonction publique, notamment Objectif 2020.	En cours	En cours	À jour	Services internes
Mettre en œuvre les plans de ressources humaines et d'embauchage des Inuits afin d'appuyer le recrutement, le maintien en fonction et la représentativité et garantir qu'il y ait un effectif complet dans tous les bureaux, en insistant particulièrement sur l'accroissement du nombre d'employés inuits au bureau d'Iqaluit.	En cours	En cours	À jour	
Mettre en place des activités permanentes de formation, d'apprentissage et de perfectionnement continus afin de veiller à ce que les employés possèdent les compétences et les connaissances nécessaires pour exécuter les programmes et servir les clients.	En cours	En cours	À jour	

Progrès réalisés concernant la priorité
CanNor a mis en œuvre un certain nombre d'initiatives en réponse au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2014. Un groupe de travail composé d'employés provenant de l'Agence a

ciblé des secteurs d'intervention prioritaires, a joué le rôle de champion et s'est associé aux services internes pour donner suite aux questions soulevées dans le Sondage. Parmi les réalisations notables :

- le développement de lignes directrices pour l'Agence sur la gestion et la consignation des heures supplémentaires;
- l'attention accrue accordée aux prix et à la reconnaissance, notamment les primes instantanées;
- l'amélioration de la culture de la connectivité et du soutien à l'échelle de l'Agence, dont les bureaux sont très dispersés;
- l'appui aux activités régionales de renforcement de l'esprit d'équipe, par exemple les réunions d'équipe régulières à Yellowknife et les activités informelles de renforcement de l'esprit d'équipe à Whitehorse.

CanNor a poursuivi la mise en œuvre de ses plans de ressources humaines et d'embauche des Inuits en 2015-2016. De plus, en février 2016, l'Agence a lancé la deuxième cohorte du Programme d'apprentissage et de perfectionnement des Inuits, laquelle compte 10 participants.

Pour favoriser la formation et la rétention d'une main-d'œuvre compétente et avertie, l'Agence a continué d'offrir de la formation ainsi que des activités d'apprentissage et de perfectionnement continus à ses employés, notamment une stratégie d'apprentissage et de perfectionnement destinée au personnel des Opérations et une formation sur les valeurs de base et l'éthique.

Continuer d'améliorer les processus administratifs, l'exécution des programmes et la prestation des services

Description :

CanNor optimise ses ressources afin d'appuyer la gestion fondée sur les résultats, en travaillant constamment à améliorer ses processus opérationnels, l'exécution de ses programmes et la prestation de ses services. L'Agence met tout en œuvre pour offrir en continu des programmes et des services inclusifs qui sont basés sur une saine gestion financière et qui répondent aux besoins de la clientèle en temps réel.

Type de priorité : Permanente

Principales initiatives contribuant aux priorités

Initiatives prévues	Date de début	Date de fin	État	Lien avec les programmes de l'organisation
Continuer d'améliorer les processus de livraison des programmes et de rencontrer les normes de service.	En cours	En cours	À jour	1.1 Développement économique 1.2 Politique et harmonisation Services internes
Recueillir des données sur la livraison des programmes et intégrer ces informations pour appuyer les décisions et l'élaboration des politiques.	En cours	En cours	À jour	
Consulter les autres agences de développement régional et Services partagés Canada pour trouver des solutions à long terme à l'appui de la gestion axée sur les résultats et la prise de décision concernant les programmes et l'organisation.	En cours	En cours	À jour	

Progrès réalisés concernant la priorité

CanNor a continué à améliorer les processus de livraison de ses programmes et à respecter les normes de service. Les résultats des normes de service de l'Agence de 2015-2016 se trouvent ci-dessous.

Norme de service	Cible	Résultat
Accuser réception d'une déclaration d'intérêt dans les 10 jours ouvrables	90 %	96 %
Accuser réception d'une demande dans les 10 jours ouvrables	90 %	97,5 %

Rendre une décision en matière de financement dans les 90 jours suivant la réception d'une la demande remplie	90 %	83,1 %*
Rendre une décision en matière de paiement dans les 10 jours suivant la date où le paiement aurait pu être versé	90 %	65,1 %**

*CanNor n'a pas recommandé de projets durant la période électorale et jusqu'à l'assermentation d'un nouveau ministre, soit du 2 août au 4 novembre 2015.

**Les rapports reçus ont eu une incidence sur cette norme de service, mais elle n'a pas été acceptée en raison de la qualité des rapports ou des renseignements manquants.

CanNor a continué à recueillir des données sur le rendement des programmes et à les intégrer dans la prise de décisions concernant les programmes et l'élaboration des politiques. Ces activités ont contribué aux analyses sectorielles qui ont appuyé les efforts de renouvellement du programme ISDEN. Les résultats des analyses ont réitéré le besoin de poursuivre les activités d'investissement dans des domaines comme le tourisme dans le Nord, les petites et moyennes entreprises, la foresterie et l'énergie. Ces renseignements ont servi à déterminer les domaines prioritaires pour les investissements dans le cadre du programme ISDEN renouvelé, et ils seront utilisés pour les évaluations à venir du programme ISDEN et du POEAN.

CanNor travaille en étroite collaboration avec les autres organismes de développement régional, Services partagés Canada et le Bureau du contrôleur général pour développer une solution commune de gestion afin d'appuyer la prise de décisions liées à l'organisation et aux programmes et la gestion fondée sur les résultats – une « solution d'entreprise à l'égard des subventions et contributions ».

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les priorités organisationnelles, veuillez consulter les lettres de mandat des ministres[4].

Section II : Vue d'ensemble des dépenses

Dépenses réelles

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2015-2016	Dépenses prévues 2015-2016	Autorisations totales pouvant être utilisées 2015-2016	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2015-2016	Écart (réelles moins prévues)
50 668 666	50 668 666	51 293 715	46 948 420	(3 720 246)

Ressources humaines (en équivalents temps plein [ETP])

Prévus 2015-2016	Réels 2015-2016	Écart (réels moins prévus) 2015-2016
93	80	(13)

Sommaire du rendement budgétaire

Sommaire du rendement budgétaire pour les programmes et les services internes (en dollars)

Programmes et services internes	Budget principal des dépenses 2015-2016	Dépenses prévues 2015-2016	Dépenses prévues 2016-2017	Dépenses prévues 2017-2018	Autorisations totales pouvant être utilisées 2015-2016	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2015-2016	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2014-2015	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2013-2014
1.1 Dévelop-pement économique	40 496 412	40 496 412	18 108 174	16 984 687	40 559 414	36 670 762	38 684 842	40 878 078
1.2 Politique et harmonisation	4 857 866	4 857 866	2 013 466	2 013 466	4 857 866	3 949 912	3 955 430	3 226 458
Services internes	5 314 388	5 314 388	6 111 811	6 111 811	5 876 435	6 327 746	6 480 289	6 674 942
Total	50 668 666	50 668 666	26 233 451	25 109 964	51 293 715	46 948 420	49 120 561	50 779 478

Les dépenses réelles en 2015-2016 ont été moindres que les autorisations totales pouvant être utilisées à la fois pour le programme de contribution et le budget de fonctionnement. En ce qui a trait aux contributions, les programmes de CanNor sont basés sur des propositions de projets. Pour cette raison, la demande fluctue d'année en année d'après le nombre et la valeur des propositions reçues. Le programme ISDEN a été sous-utilisé d'environ 781 000 $, et le POEAN, de 2 millions de dollars. Les écarts relatifs au POEAN s'expliquent en partie par la mise en œuvre de l'engagement, pris en 2013, de mettre progressivement fin au Programme de développement économique des communautés (PDEC). CanNor s'est orienté vers le soutien de projets fondés sur des propositions dans le cadre du POEAN, par opposition au financement des activités de base par le PDEC. En conséquence, il a fallu déployer des efforts additionnels pour aider les clients à élaborer des projets admissibles qui satisfont aux objectifs du nouveau programme. Un tel changement, en plus des rajustements apportés aux plans de dépenses des promoteurs vers la fin de 2015-2016, a contribué à la sous-utilisation du POEAN.

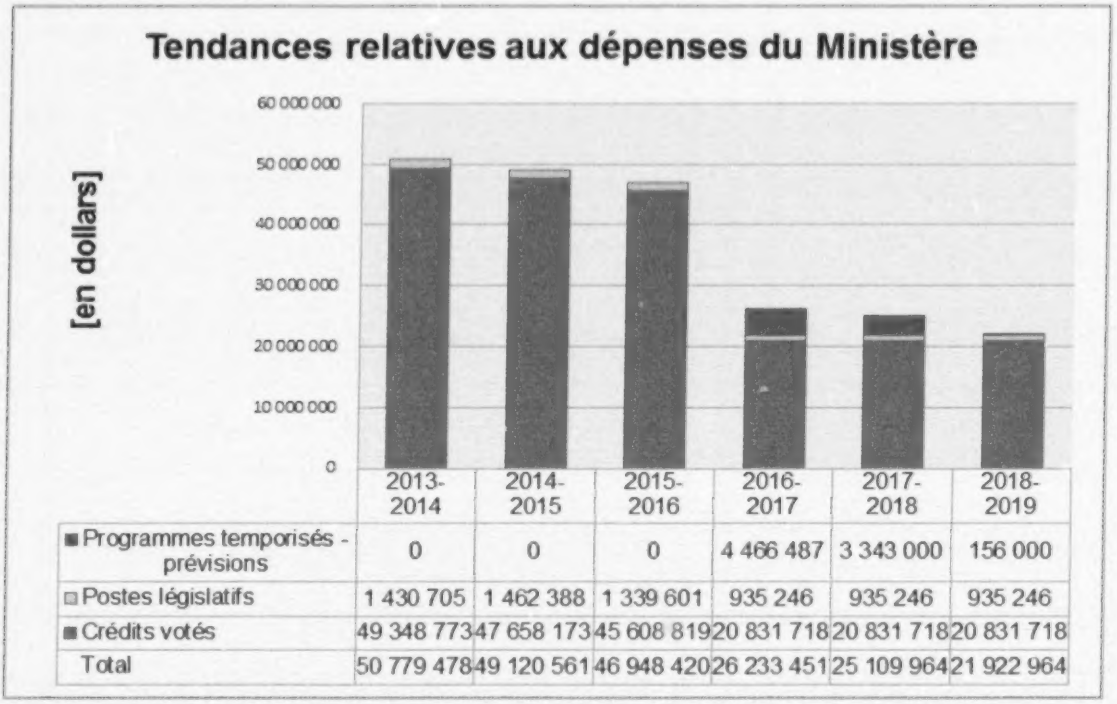
De plus, 1,7 million de dollars en fonds d'exploitation disponibles n'ont pas été requis, principalement parce que la masse salariale a été moindre que prévu. Le nombre réel d'employés a été inférieur à ce qui était prévu étant donné le roulement de l'effectif et les difficultés associées à la dotation de postes dans les régions nordiques, et aussi le fait que certains postes sont liés au renouvellement du financement du programme.

La diminution des dépenses prévues déclarées pour 2016-2017 s'explique par la temporisation du programme ISDEN (20 millions de dollars), du PEBAN (4 millions de dollars) et du BGPN (2,6 millions de dollars) en 2015-2016. Ces programmes ont été renouvelés par la suite, en 2016-2017, dans le Budget supplémentaire des dépenses (A) pour des montants similaires. Le financement destiné au Centre nordique d'innovation minière (CNIM) a aussi connu une diminution de 1,3 million de dollars (passant à 1,1 million de dollars) en 2016-2017, alors qu'il entrait dans sa dernière année. Ces diminutions ont été légèrement compensées par de nouveaux fonds destinés au Programme d'infrastructure communautaire de Canada 150 (3,2 millions de dollars).

Les dépenses prévues en 2017-2018 sont moindres en raison de la temporisation du CNIM (ce qui représente une baisse de 1,1 million de dollars par rapport à l'année précédente).

D'autres légères différences sur le plan financier sont dues au report en avant annuel, au régime d'avantages sociaux des employés et à d'autres rajustements administratifs.

Tendances relatives aux dépenses du Ministère



	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Programmes temporisés - prévisions	0	0	0	4 466 487	3 343 000	156 000
Postes législatifs	1 430 705	1 462 388	1 339 601	935 246	935 246	935 246
Crédits votés	49 348 773	47 658 173	45 608 819	20 831 718	20 831 718	20 831 718
Total	50 779 478	49 120 561	46 948 420	26 233 451	25 109 964	21 922 964

Les tendances relatives aux dépenses du Ministère, indiquées ci-dessus, sont tirées des renseignements fournis dans le Rapport sur les plans et les priorités 2015-2016 de l'Agence. Elles ne tiennent pas compte du renouvellement des programmes annoncés dans le Budget de 2016, qui ont été par la suite inclus dans le Budget supplémentaire des dépenses pour 2016-2017. Les changements suivants ont eu une incidence sur les tendances relatives aux dépenses de CanNor entre 2013-2014 et 2018-2019 :

- En 2014-2015, les dépenses ont diminué par rapport à l'année précédente en raison de la temporisation du Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire (3,2 millions de dollars) en 2013-2014. Toutefois, cette diminution a été compensée légèrement par de nouveaux fonds destinés au programme du CNIM (975 000 $) et par des fonds supplémentaires destinés au BGPN (400 000 $).

- En 2015-2016, les dépenses liées au PEBAN ont chuté de 3 millions de dollars (passant de 7 à 4 millions de dollars), le programme entrant dans sa dernière année. Une augmentation du financement du BGPN (389 000 $) a aussi été prise en compte durant la même période afin de soutenir les dépenses prévues pour la dernière année de financement du BGPN.

- En 2016-2017, les dépenses prévues ont diminué en raison de la temporisation du programme ISDEN (20 millions de dollars), du PEBAN (4 millions de dollars) et du BGPN (2,6 millions de dollars) en 2015-2016. Le financement du CNIM a aussi connu une diminution de 1,3 million de dollars (passant à 1,1 million de dollars) en 2016-2017, alors qu'il entrait dans sa dernière année. Ces diminutions ont été légèrement compensées par de nouveaux fonds destinés au Programme d'infrastructure communautaire de Canada 150 (3,2 millions de dollars).

- En 2017-2018, les dépenses prévues ont baissé en raison de la temporisation du CNIM (représentant une baisse de 1,1 million de dollars par rapport à l'année précédente).

Les programmes temporisés sont tributaires des décisions du gouvernement d'étendre, de réduire ou de bonifier leur financement. Ils peuvent également être touchés par les résultats obtenus, les changements de priorités et les ressources disponibles. Les décisions d'accorder de nouveaux fonds sont prises en compte dans les exercices budgétaires et le Budget des dépenses de l'Agence à l'avenir. CanNor veille à ce que ses programmes continuent à combler les besoins des résidents du Nord et qu'ils offrent une stabilité pour les projets de développement économique sur plusieurs années.

Dépenses par crédit voté

Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet des dépenses votées et législatives de l'Agence canadienne de développement économique du Nord, veuillez consulter les *Comptes publics du Canada 2016*[5].

Harmonisation des dépenses avec le cadre pangouvernemental

Harmonisation des dépenses réelles pour 2015-2016 avec le cadre pangouvernemental[6] (en dollars)

Programme	Secteur de dépenses	Résultat du gouvernement du Canada	Dépenses réelles 2015-2016
1.1 Développement économique	Affaires économiques	Forte croissance économique	36 670 762
1.2 Politique et harmonisation	Affaires économiques	Forte croissance économique	3 949 912

Total des dépenses par secteur de dépenses (en dollars)

Secteur de dépenses	Total des dépenses prévues	Total des dépenses réelles
Affaires économiques	45 354 278	40 620 674
Affaires sociales	Sans objet	Sans objet
Affaires internationales	Sans objet	Sans objet
Affaires gouvernementales	Sans objet	Sans objet

États financiers et faits saillants des états financiers

États financiers

Les points saillants financiers dans le présent rapport ont pour but de donner un aperçu général de la position financière et des activités de CanNor. Il faut les lire en combinaison avec les états financiers 2015-2016 de CanNor, affichés sur le site Web de l'Agence[7].

Faits saillants des états financiers

Les résultats financiers de l'Agence dépendent des programmes et des services internes visant à établir une économie forte, diversifiée, durable et dynamique pour les Autochtones et les résidents du Nord, leurs collectivités et leurs entreprises à l'échelle des trois territoires canadiens, au profit de la prospérité du pays.

État condensé des opérations (non audité)
Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2016 (en dollars)

Information financière	Résultats prévus 2015-2016	Réels 2015-2016	Réels 2014-2015	Écart (réels 2015-2016 moins prévus 2015-2016)	Écart (réels 2015-2016 moins réels 2014-2015)
Total des dépenses	51 318 000	46 068 211	51 694 082	(5 249 789)	(5 625 871)
Total des revenus	-	-	-	-	-
Coût de fonctionnement net avant le financement du gouvernement et les transferts	51 318 000	46 068 211	51 694 082	(5 249 789)	(5 625 871)

État condensé de la situation financière (non audité)
Au 31 mars 2016 (en dollars)

Information financière	2015-2016	2014-2015	Écart (2015-2016 moins 2014-2015)
Total des passifs nets	20 340 376	27 367 882	(7 027 506)
Total des actifs financiers nets	19 361 388	26 460 162	(7 098 774)
Dette nette du ministère	978 988	907 719	71 269
Total des actifs non financiers	748 724	801 277	(52 553)
Situation financière nette du ministère	(230 264)	(106 442)	(123 822)

Les dépenses totales pour 2015-2016 ont diminué de 5,6 millions de dollars par rapport à 2014-2015. Une partie de cette baisse, soit environ 1 million de dollars, est attribuable à une diminution des coûts de fonctionnement, dont la plupart sont liés à un coût ponctuel de 620 000 $ en améliorations locatives engagé en 2014-2015. Cette diminution est principalement attribuable à des dépenses de contribution réduites en 2015-2016.

Le total du passif net a été réduit de 7 millions de dollars par rapport à 2014-2015, en raison d'un taux de décaissement accru pour les paiements de contribution et d'une amélioration dans la compensation du passif impayé de l'exercice précédent. En 2015-2016, environ 4 millions de dollars de moins en passif en matière de contributions ont été établis par rapport à 2014-2015, en grande partie grâce à la réussite des efforts de l'Agence auprès des bénéficiaires visant à accélérer l'attribution des paiements de contribution. Un montant supplémentaire de 3 millions de dollars en passif de l'exercice précédent a été revu et n'est plus considéré comme nécessaire.

Les autres changements sont relativement mineurs et comprennent notamment des modifications aux actifs non financiers, telles que l'amortissement des améliorations locatives et des véhicules.

Section III : Analyse des programmes et des services internes

Programme : 1.1. Développement économique

Description

Ce programme appuie le développement économique dans les trois territoires canadiens, en l'occurrence le Nunavut, les Territoires du Nord-Ouest et le Yukon. Il est essentiel de faire en sorte que le Nord puisse participer activement à l'économie pour assurer la croissance économique du pays. Chaque territoire présente des occasions et des défis uniques qui exigent la mise en place de stratégies individuelles pour favoriser le développement économique durable, concurrentiel et diversifié. Grâce à l'aide financière qu'elle accorde, CanNor renforce et stimule l'économie du Nord en prenant des mesures pour faire progresser les efforts du secteur privé, autant ceux des petites et moyennes entreprises que ceux des industries de grande envergure. Le Programme accorde aussi beaucoup d'importance à la création de conditions favorables à la réussite économique des collectivités, des organisations commerciales et des gens, y compris les Autochtones et non-Autochtones du Nord.

Analyse du rendement du programme et leçons retenues

Alors que chaque territoire et région est unique, le développement économique dans le Nord est rendu difficile par la faible densité de la population, les conditions climatiques rigoureuses, la nature cyclique de l'économie influencée par une dépendance au développement des ressources naturelles, un déficit d'infrastructure et les enjeux liés au marché du travail.

En 2015, le PIB combiné des territoires a diminué de 0,8 % pour se chiffrer à 8,03 milliards de dollars, en grande partie en raison d'une diminution de la contribution au PIB des activités d'exploitation minière, d'exploitation de carrières et d'extraction de pétrole et de gaz. Une légère croissance dans le secteur de la construction a permis de compenser ces pertes, la contribution au PIB de ce secteur ayant connu une croissance de 0,99 point de pourcentage. L'administration publique, le développement des ressources et la construction continuent d'être des composantes clés du PIB du Nord.

CanNor calcule aussi un indicateur plus large de l'état du développement économique du Nord afin d'orienter ses analyses internes et ses exercices d'établissement des priorités. Cette mesure s'intitule Indice économique du Nord (IEN)[8] et s'établit sur une échelle de 0 à 35. Les déplacements sur cette échelle reflètent les changements annuels connus par les économies territoriales et touchent sept indicateurs portant sur : le marché du travail, le bien-être financier des résidents du Nord, la situation budgétaire saine ou satisfaisante des gouvernements territoriaux, les investissements au sein des territoires, et l'état de l'activité commerciale.

La note de 4,5 selon l'IEN montre qu'en 2015, le Nord a connu une contraction de son activité économique par rapport aux années précédentes (2010 à 2015). Les territoires ont connu une augmentation de leur taux de chômage, une baisse des revenus autonomes générés par les gouvernements territoriaux ainsi qu'une diminution du taux de croissance de la rémunération hebdomadaire moyenne. Malgré une légère augmentation des dépenses d'exploration minérale, le Nord a connu une baisse d'activité dans le secteur du développement des ressources. Étant donné la dépendance envers ce secteur, la baisse a contribué à réduire l'activité économique dans les autres secteurs.

À la lumière de ces résultats en matière de rendement des programmes, CanNor a poursuivi ses efforts afin de solidifier et diversifier l'économie du Nord moyennant des investissements et une collaboration avec ses partenaires. Voici quelques-unes des activités à l'appui de ses efforts:

- Appuyer la construction du Centre nordique d'innovation minière, un partenariat comprenant le gouvernement du Yukon et le Collège du Yukon, pour donner aux résidents du Nord un meilleur accès à l'éducation et à la formation dont ils ont besoin pour tirer pleinement profit des emplois locaux et de la prospérité créés par les secteurs de l'exploitation minière et des ressources.

- Travailler avec Tourisme Territoires du Nord-Ouest et le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest pour bâtir la capacité des Autochtones à participer à l'amélioration des expériences touristiques dans le Nord.

- Appuyer un atelier de production cinématographique faisant participer 92 résidents du Nord pour les initier à tous les volets de la production cinématographique, notamment la réalisation, le jeu, le développement des habiletés pour les cascades et la manipulation de la caméra. Cela a mené à la production d'au moins deux autres longs métrages dans le territoire, puisque la capacité locale de travailler dans cette industrie est maintenant bien établie.

- Collaborer avec sept collectivités pour soutenir la planification de l'état de préparation des collectivités – un processus fondamental mis en place pour déterminer le potentiel de diversification des secteurs économiques associés au développement des ressources afin de maximiser les avantages pour les collectivités participantes.

À partir des analyses menées en vue du renouvellement du programme ISDEN, de l'examen des mesures du rendement et des résultats connexes, CanNor a constaté qu'il devait intensifier sa collaboration avec les entreprises, prévoir certains investissements dans les infrastructures et améliorer la prestation de ses services. Des efforts accrus dans ces domaines permettront de répondre aux besoins des entreprises et d'améliorer les assises de la diversification et de la croissance économiques dans le Nord.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2015-2016	Dépenses prévues 2015-2016	Autorisations totales pouvant être utilisées 2015-2016	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2015-2016	Écart (réelles moins prévues) 2015-2016
40 496 412	40 496 412	40 559 414	36 670 762	(3 825 650)

La différence entre les dépenses prévues et les dépenses réelles s'expliquent principalement par la non-utilisation du financement de contribution au programme ISDEN (781 000 dollars) et au POEAN dans le cadre du Programme de préparation des collectivités aux possibilités économiques (2,2 millions de dollars). Le financement inutilisé des coûts de fonctionnement a également été important. Dans le contexte des changements apportés au Programme de développement économique des communautés, CanNor s'est orienté vers les projets fondés sur des propositions (par opposition au financement des activités de base) dans le cadre du POEAN. Le changement, en plus des rajustements apportés aux plans de dépenses des promoteurs vers la fin de 2015-2016, a contribué à la sous-utilisation du POEAN. CanNor a aussi déployé des efforts accrus en 2015-2016 pour soutenir la mise en œuvre du Programme d'infrastructure communautaire de Canada 150 (PIC 150). En 2015-2016, le processus continu de réception de demandes pour le nouveau programme PIC 150 a été lancé, et 13 projets totalisant 3 405 800 $ ont été approuvés. Les fonds seront versés aux projets pendant les exercices 2016-2017 et 2017-2018. Ces projets permettront de remettre en état et d'améliorer des infrastructures communautaires dans le Nord.

Ressources humaines (en équivalents temps plein [ETP])

Prévus 2015-2016	Réels 2015-2016	Écart 2015-2016 (réels moins prévus)
35	26	(9)

Le nombre plus bas que prévu d'équivalents temps plein (ETP) s'explique par les défis entraînés par un roulement de personnel dans des postes liés à des programmes temporisés et par les difficultés de dotation dans le Nord.

Résultats du rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Augmentation de l'activité économique dans le Nord et bien-être accru des collectivités nordiques	Indice économique du Nord (IEN)[9]	Valeur de 24 à 26	4,5[3]

Programme : 1.2 Politique et harmonisation

Description

Ce programme appuie la recherche et l'analyse afin d'orienter les choix en matière de programmes et de politiques, de défendre les intérêts du Nord à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement fédéral et de favoriser l'élaboration de stratégies d'initiatives et de projets horizontaux pour aborder les défis et les occasions de développement économique dans le Nord.

Analyse du rendement du programme et leçons retenues

Le programme Politique et harmonisation comprend l'unité de planification et de politique stratégiques de l'Agence et le Bureau de gestion des projets nordiques (BGPN). CanNor utilise ses capacités en matière de politique, de recherche et de coordination pour examiner les potentiels et les enjeux économiques, de façon à orienter la prestation des programmes de contribution de l'Agence et des opérations du BGPN. CanNor évalue l'efficacité de ce programme en fonction du degré de réussite des efforts de l'Agence dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques globaux de renforcement de l'économie du Nord. La réussite est évaluée d'après l'évolution annuelle de sept indicateurs de développement économique[4]. Pour déterminer si la cible pour cette mesure composite a été atteinte, CanNor vise un seuil précis pour au moins cinq de ces sept indicateurs.

[3] La publication prévue de deux des sept indicateurs de l'IEN (balance commerciale dans les territoires et revenu disponible des ménages) n'a pas encore eu lieu. Ainsi, les données de l'année précédente ont été utilisées pour établir l'Indice économique du Nord pour 2015.

[4] Les indicateurs de rendement sont : l'Indice économique du Nord (IEN), la croissance du PIB, le pourcentage d'entreprises nordiques et autochtones soutenues par l'Agence qui sont toujours en activité après trois ans, l'Indice de diversification de l'économie du Nord (IDEN), la proportion des investissements liés à la planification communautaire pour le développement économique des Autochtones par rapport aux investissements commerciaux, le changement en pourcentage de la participation au marché du travail des résidents du Nord et le pourcentage d'investissements de CanNor dans des études d'infrastructure économique menant à des projets d'infrastructure dans cinq ans.

En 2015-2016, l'Agence a atteint les seuils visés pour cinq des sept mesures de rendement utilisées pour évaluer son programme de développement économique et les sous-programmes connexes par l'entremise du programme Politique et harmonisation. Basé sur cette analyse du rendement, ce résultat montre que les politiques et les programmes actuels de CanNor sont alignés avec son objectif de renforcement de l'économie du Nord. Les résultats de 2015 pour l'IEN et le PIB du Nord n'ont toutefois pas atteint les objectifs établis pour la période examinée.

La politique de CanNor a été appliquée en 2015-2016, autant pour la planification des évaluations que pour leur réalisation. Ces efforts ont contribué à soutenir les renouvellements de programmes annoncés dans le Budget de 2016 ainsi qu'à assurer que les programmes répondent bien aux besoins des résidents du Nord. Voici des exemples d'activités :

- collaborer avec d'autres organismes de développement régional pour orienter et lancer PIC 150, qui prévoit des paramètres propres au contexte nordique lui permettant d'être adapté à un contexte opérationnel unique, notamment en établissant un plus grand ratio de contribution du gouvernement du Canada (75 % dans les territoires comparativement à 50 % dans les provinces) pour tenir compte du coût élevé de la construction et la disponibilité limitée des fonds dans le Nord;

- mener à bien la participation externe et une analyse exhaustive du programme ISDEN pour repérer les défis et les occasions, y compris les ajustements pouvant être apportés au programme afin d'augmenter le soutien de CanNor aux petites et moyennes entreprises;

- mener à terme une évaluation formelle du BGPN afin d'orienter son renouvellement;

- élaborer des analyses de rentabilisation aux fins du renouvellement de programme en se fondant sur la recherche stratégique, les analyses et la mobilisation;

- offrir une perspective nordique dans le cadre des processus nationaux de prise de décisions, par exemple lors des travaux continus du BGPN afin de garantir que le point de vue du Nord en matière de mobilisation est intégré aux processus de consultation de la Couronne relativement aux évaluations environnementales.

L'Agence s'est également positionnée en s'harmonisant et en collaborant avec les organismes de développement régional de façon à répondre aux nouveaux engagements du gouvernement. Les orientations de ces efforts en 2015-2016 visaient à favoriser des conditions permettant une adoption plus généralisée de technologies propres.

Dans le cadre des analyses du rendement réalisées en 2015-2016, CanNor a constaté qu'une fonction de politique intégrée reposant sur tous les liens de l'Agence facilite de beaucoup les processus décisionnels. En concentrant sa capacité d'analyse, l'Agence a pu grandement améliorer les communications entre ses nombreux secteurs d'activité.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2015-2016	Dépenses prévues 2015-2016	Autorisations totales pouvant être utilisées 2015-2016	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2015-2016	Écart (réelles moins prévues) 2015-2016
4 857 866	4 857 866	4 857 866	3 949 912	(907 954)

Le profil de financement pour 2015-2016 du BGPN comprenait 400 000 $, soit les coûts déterminés pour la fin de l'initiative lors de ce qui était prévu comme sa dernière année (p. ex., réaffectation d'employés et coûts connexes). Le financement du BGPN a été renouvelé dans le cadre du Budget de 2016 et aucun frais n'a été engagé pour la fin de ses activités en 2015-2016. Environ 500 000 $ de fonds non utilisés sont liés aux coûts moins élevés pour le personnel et les opérations en raison du manque à gagner de quatre ETP.

Ressources humaines (en équivalents temps plein [ETP])

Prévus 2015-2016	Réels 2015-2016	Écart 2015-2016 (réels moins prévus)
30	26	(4)

Le nombre plus bas que prévu d'équivalents temps plein (ETP) s'explique par les défis entraînés par un roulement de personnel dans des postes liés à des programmes en fin de vie et par les difficultés d'embauche dans le Nord.

Résultats du rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Politiques, programmes et initiatives efficaces qui renforcent l'économie canadienne dans le Nord et permettent ainsi à la population d'avoir accès à des possibilités de développement commercial et communautaire	Combinaison des indicateurs de rendement pour le Programme de développement économique et les sous programmes connexes du Développement des entreprises et du Développement communautaire	Atteint ou dépasse au moins les 2/3 des cibles cernées pour le Programme 1.1 et les sous-programmes connexes	5 des 7 indicateurs accomplis

Services internes

Description

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont gérés de façon à répondre aux besoins des programmes et des autres obligations générales d'une organisation. Ces groupes sont les suivants : services de gestion et de surveillance, services de communications, services juridiques, services de gestion des ressources humaines, services de gestion des finances, services de gestion de l'information, services de technologies de l'information, services immobiliers, services du matériel, services de gestion des acquisitions et autres services administratifs. Les services internes comprennent uniquement les activités et les ressources qui s'appliquent à l'ensemble d'une organisation, et non celles fourniers uniquement à un programme.

Analyse du rendement du programme et leçons retenues

CanNor a continué d'offrir des activités d'apprentissage, de l'encadrement et du mentorat aux employés, a augmenté la visibilité des occasions d'emploi et des programmes d'innovation qui attirent des employés inuits au sein de l'Agence et les motivent à y rester.

Au fil de l'exercice 2015-2016, le groupe des communications de CanNor a fait d'importants progrès dans la préparation de la migration à Canada.ca en 2016-2017. On a évalué l'exactitude et la pertinence de tout le contenu du site Web de CanNor, et de grandes portions ont été mises à jour et réécrites à la lumière des priorités actuelles et en suivant le nouveau guide de rédaction pour les publications dans le prochain exercice.

L'Agence a travaillé à préparer ses systèmes d'information et ses employés à l'arrivée des deux nouveaux systèmes de ressources humaines à l'échelle du gouvernement, Phoenix et Mes RHGC. De la formation et du soutien ont été offerts aux employés afin de les préparer à la mise en œuvre à venir d'autres initiatives de gestion de l'information et de transformation des services de courriel. CanNor a également collaboré étroitement avec d'autres organismes de développement du Nord pour déterminer les exigences communes et planifier le développement d'un nouveau système partagé de gestion des subventions et contributions.

CanNor a constaté qu'il lui fallait continuer de gérer activement ses relations avec ses partenaires, afin de disposer des outils et des services nécessaires pour atteindre ses objectifs dans le contexte particulier où il évolue. L'Agence a aussi appris qu'elle devait prévoir l'évolution de son environnement, laquelle a une incidence sur ses secteurs d'activité, et aussi veiller à ce que ses services soient harmonisés en conséquence.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2015-2016	Dépenses prévues 2015-2016	Autorisations totales pouvant être utilisées 2015-2016	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2015-2016	Écart (réelles moins prévues) 2015-2016
5 314 388	5 314 388	5 876 435	6 327 746	1 013 358

Les dépenses réelles ont dépassé de 1 million de dollars les dépenses prévues, et les autorisations totales disponibles pour emploi ont été augmentées de 560 000 dollars grâce à l'allocation de fonds provenant du report du budget de fonctionnement. La différence actuelle est le résultat d'augmentations cumulées sur plusieurs années des coûts des logements d'État, des salaires et d'autres coûts de fonctionnement nordiques, par rapport aux niveaux de financement demeurés stables depuis 2009. L'Agence explore présentement les options possibles pour rationaliser les coûts de son service interne et assurer un modèle de financement plus durable.

Ressources humaines (en équivalents temps plein [ETP])

Prévus 2015-2016	Réels 2015-2016	Écart 2015-2016 (réels moins prévus)
28	28	0

La dotation des services internes a été stable tout au long de l'année.

Section IV : Renseignements supplémentaires

Renseignements connexes sur les programmes de niveau inférieur

Les renseignements connexes sur les programmes de niveau inférieur sont disponibles sur le site Web de CanNor[10].

Tableaux de renseignements supplémentaires

Les tableaux de renseignements supplémentaires ci-dessous sont disponibles sur le site Web de CanNor[11].

- Stratégie ministérielle de développement durable
- Renseignements sur les programmes de paiements de transfert de 5 millions de dollars ou plus
- Audits et évaluations internes

Dépenses fiscales fédérales

Il est possible de recourir au régime fiscal pour atteindre des objectifs en matière de politiques publiques en appliquant des mesures spéciales, comme de faibles taux d'impôt, des exemptions, des déductions, des reports et des crédits. Le ministère des Finances Canada publie annuellement des estimations et des projections du coût de ces mesures dans une publication intitulée Rapport sur les dépenses fiscales fédérales[12]. Ce rapport donne aussi des renseignements généraux détaillés sur les dépenses fiscales, y compris les descriptions, les objectifs, les renseignements historiques et les renvois aux programmes des dépenses fédéraux connexes. Les mesures fiscales présentées dans ladite publication relèvent de la seule responsabilité du ministre des Finances.

Coordonnées de l'organisation

Agence canadienne de développement économique du Nord

Inuksugait Plaza II
B.P. 40
Iqaluit (Nunavut) X0A 0H0
Canada

Site Web : http://www.cannor.gc.ca/

Annexe : Définitions

Architecture d'alignement des programmes (*Program Alignment Architecture*) : Répertoire structuré des programmes des organisations qui illustre les liens hiérarchiques entre les programmes et les résultats stratégiques auxquels les programmes contribuent.

cadre pangouvernemental (*whole-of-government framework*) : Schéma représentant la contribution financière des organisations fédérales qui dépendent de crédits parlementaires en harmonisant leurs programmes avec un ensemble de 16 secteurs de résultat pangouvernementaux de haut niveau regroupés sous quatre secteurs de dépenses.

cible (*target*) : Niveau mesurable du rendement ou du succès qu'une organisation, un programme ou une initiative prévoit atteindre dans un délai précis. Une cible peut être quantitative ou qualitative.

crédit (*appropriation*) : Autorisation donnée par le Parlement d'effectuer des paiements sur le Trésor.

dépenses budgétaires (*budgetary expenditures*) : Les dépenses budgétaires comprennent les dépenses de fonctionnement et en capital; les paiements de transfert à d'autres ordres de gouvernement, à des organisations ou à des particuliers; et les paiements à des sociétés d'État.

dépenses législatives (*statutory expenditures*) : Dépenses qui ont été approuvées par le Parlement à la suite de l'adoption d'une loi, autre qu'une loi de crédits. La loi établit l'objet des dépenses et les dispositions en vertu desquelles elles peuvent être engagées.

dépenses non budgétaires (*non-budgetary expenditures*) : Dépenses engagées et encaissements liés aux emprunts, aux investissements et aux avances qui modifient la composition des actifs financiers du gouvernement du Canada.

dépenses prévues (*planned spending*) : En ce qui a trait aux rapports sur les plans et les priorités (RPP) et aux rapports ministériels sur le rendement (RMR), les dépenses prévues s'entendent des montants approuvés par le Conseil du Trésor au plus tard le 1er février. Elles peuvent donc comprendre des montants qui s'ajoutent aux dépenses prévues indiquées dans le budget principal des dépenses.

Un ministère est censé être au courant des autorisations qu'il a demandées et obtenues. La définition des dépenses prévues relève du ministère, et ce dernier doit être en mesure de justifier les dépenses et les augmentations présentées dans son RPP et son RMR.

dépenses votées (*voted expenditures*) : Dépense approuvée annuellement par le Parlement à la suite de l'adoption d'une loi de crédits. Le libellé d'un crédit constitue les dispositions qui régissent l'engagement de ces dépenses.

équivalent temps plein (*full-time equivalent*) : Mesure utilisée pour déterminer dans quelle mesure un employé représente une année-personne complète dans le budget ministériel. L'équivalent temps plein est calculé en fonction du coefficient des heures de travail assignées et des heures normales de travail. Les heures normales de travail sont établies dans les conventions collectives.

indicateur de rendement (*performance indicator*) : Moyen quantitatif ou qualitatif de mesurer un résultat ou un extrant, dans l'intention d'évaluer le rendement d'une organisation, d'un programme, d'une politique ou d'une initiative.

plan (*plan*) : Exposé des choix stratégiques qui montre comment une organisation centrale entend réaliser ses priorités et obtenir les résultats connexes. De façon générale, un plan explique la logique qui sous-tend les stratégies retenues et tend à mettre l'accent sur des mesures qui se traduisent par des résultats attendus.

priorités (*priorities*) : Plans ou projets qu'une organisation a choisi de cibler et dont elle rendra compte au cours de la période de planification. Il s'agit de ce qui importe le plus ou qui doit être fait en premier pour appuyer la réalisation du ou des résultats stratégiques souhaités.

production de rapports sur le rendement (*performance reporting*) : Processus de communication d'information sur le rendement fondée sur des éléments probants. La production de rapports sur le rendement contribue à la prise de décisions, la responsabilisation et la transparence.

programme (*program*) : Ensemble de ressources et d'activités liées qui est géré dans le but de répondre à plusieurs besoins particuliers afin d'atteindre les résultats prévus, et qui est considéré comme une unité budgétaire.

programme temporisé (*sunset program*) : Programme ayant une durée fixe et dont le financement et l'autorisation politique ne sont pas permanents. Ce programme est aussi appelé programme à durée temporaire ou programme à élimination graduelle. Lorsqu'un tel programme arrive à échéance, une décision doit être prise quant à son maintien. Dans le cas d'un renouvellement, la décision précise la portée, le niveau de financement et la durée.

Rapport ministériel sur le rendement (*Departmental Performance Report*) : Rapport traitant des réalisations concrètes d'une organisation qui dépend de crédits parlementaires au regard des

plans, des priorités et des résultats attendus exposés dans le Rapport sur les plans et les priorités correspondant. Ce rapport est déposé au Parlement à l'automne.

Rapport sur les plans et les priorités (*Report on Plans and Priorities*) : Rapport fournissant des renseignements au sujet des plans et du rendement prévu sur trois ans d'une organisation qui dépend de crédits parlementaires. Ces rapports sont déposés au Parlement au printemps.

rendement (*performance*) : Utilisation qu'une organisation a faite de ses ressources en vue d'obtenir ses résultats, mesure dans laquelle ces résultats se comparent aux résultats prévus par l'organisation et mesure dans laquelle les leçons retenues ont été cernées.

résultat (*result*) : Conséquence externe attribuable en partie aux activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Les résultats ne relèvent pas d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative unique, mais ils s'inscrivent dans la sphère d'influence de l'organisation.

résultat stratégique (*Strategic Outcome*) : Avantage durable et à long terme pour les Canadiens qui est rattaché au mandat, à la vision et aux fonctions de base d'une organisation.

résultats du gouvernement du Canada (*Government of Canada outcomes*) : Ensemble de 16 objectifs généraux définis pour l'ensemble du gouvernement, regroupés dans quatre secteurs de dépenses du Cadre pangouvernemental : affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales.

Structure de la gestion, des ressources et des résultats (*Management, Resources and Results Structure*) : Cadre exhaustif comprenant l'inventaire des programmes, des ressources, des résultats, des indicateurs de rendement et de l'information de gouvernance d'une organisation. Les programmes et les résultats sont présentés d'après le lien hiérarchique qui les unit, et les résultats stratégiques auxquels ils contribuent. La Structure de la gestion, des ressources et des résultats découle de l'Architecture d'alignement des programmes.

Notes de fin de document

1 *Loi sur les restructurations et les transferts d'attributions dans l'administration publique*, http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/P-34/index.html

2 **Site Web de l'Agence canadienne de développement économique du Nord**, www.cannor.gc.ca

3 *Politique sur les résultats* **du Conseil du Trésor**, https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=31300

4 **Lettres de mandat des ministres**, http://pm.gc.ca/fra/lettres-de-mandat

5 *Comptes publics du Canada 2016*, http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/cpc-pac/index-fra.html

6 **Cadre pangouvernemental**, http://www.tbs-sct.gc.ca/hgw-cgf/finances/rgs-erdg/wgf-ipp-eng.asp

7 **Site Web de l'Agence canadienne de développement économique du Nord**, http://www.cannor.gc.ca/fra/1370435709347/1370436040329

8 **Indice économique du Nord**, http://www.cannor.gc.ca/fra/1387900596709/1387900617810

9 **Indice économique du Nord**, http://www.cannor.gc.ca/fra/1387900596709/1387900617810

10 **Renseignements supplémentaires sur les programmes de niveau inférieur**, http://www.cannor.gc.ca/fra/1475675106807

11 **Tableaux de renseignements supplémentaires**, http://www.cannor.gc.ca/fra/1475675106807

12 **Rapport sur les dépenses fiscales**, http://www.fin.gc.ca/purl/taxexp-fra.asp